



TITLE:

林産物貿易の拡大とアメリカ木材企業

AUTHOR(S):

村嶋, 由直

CITATION:

村嶋, 由直. 林産物貿易の拡大とアメリカ木材企業. 京都大学生物資源経済研究 1996, 2: 129-146

ISSUE DATE:

1996-12-25

URL:

<http://hdl.handle.net/2433/54246>

RIGHT:

林産物貿易の拡大とアメリカ木材企業

村 嶌 由 直

Yoshinao MURASHIMA : Increasing Trade of Forest Products and Big Wood-Based Firms in the United States International trade in forest products has continually increased in recent years, especially within North America, West Europe and Pacific Rim regions. Many firms are getting large profit by trading forest products in such circumstance, and expand their business as well.

This paper aims to clarify the business activities and growth of big wood-based firms in the United States and Canada. These companies expand their business activities mainly through merger and acquisition (M & A) of existing firms as well as investment to new facilities based on internal accumulation. M & A occurred mostly within paper and allied industry, and lumber and wood products industry. Assets accumulated by such big firms are substantial.

Several giant wood-based firms in North America, especially in the United States, have developed diversified management system of wood-based business and formed multinational corporation so far. However, at the same time, they make a keen competition between themselves and big firms in the other regions of the world.

第1節 はじめに

今日、経済は国際化の時代で、モノ、ヒト、カネ、企業は国境を越えて動いている。木材や林産物の貿易もまたこの間に大きく拡大してきた。環太平洋地域間、北米、西ヨーロッパの三つの地域ブロック内での拡大に加えて、インドネシア、マレーシア、ブラジル、チリなど発展途上国もまたこれに加わりつつある。しかし、最大の貿易国はアメリカ、カナダである。本論文では、最初に木材貿易の構造を明らかにし、三つの地域ブロックを中心とした国々の類型化を試みた。

貿易が行われるのは言うまでもなくそこに利益がもたらされるからである。そしてこの貿易の展開に深くかかわってきたのは巨大な企業であった。本論では、世界規模で事業を展開する巨大な木材企業の現状、その多角化、多国籍化を明らかにする。木材産業では北米、北欧、日本の企業が三つの極をなしているが、分析ではアメリカ企業に焦点を当て、1980年代半ば以降世界的に進む企業のM&A（企業の買収・合併）の中で、アメリカ企業の競争力の強化の実態について明らかにする。そして最後に、それが及ぼす日本市場、企業への影響について言及した。

第2節 林産物貿易・国際化の進展

林産物貿易は金額で1000億ドルを上回り、世界貿易の3%を占めている。生産の伸び

生物資源経済研究

表1 世界主要国間の木材貿易（1992年）

単位：US100万ドル

主要輸入国 \ 主要輸出国	カナダ	アメリカ	スウェーデン	フィンランド	ドイツ	フランス	インドネシア	オーストラリア	マレーシア	ベルギー・ルクセンブルグ	オランダ	イギリス	ソ連	イタリア	日本	その他先進諸国	その他発展途上国	合計
アメリカ	11863		92	336	196	95	402	32	131	62	46	88	4	56	192	188	902	14685
ドイツ	591	702	2116	1553		1179	58	921	141	553	680	293	151	554	31	1608	419	11548
日本	1964	3802	43	100	37	16	1006	3	1091	7	4	9	489	5		787	1876	11239
イギリス	804	580	1594	1372	739	476	106	141	137	261	279		164	128	28	1019	559	8387
イタリア	365	639	533	322	729	656	63	1052	41	89	47	83	186		7	1147	578	6537
フランス	248	318	664	750	1152		54	187	83	487	337	257	88	318	19	633	507	6082
オランダ	157	399	624	588	820	285	151	112	82	431		190	50	64	17	426	203	4599
中国	306	769	87	69	79	13	949	28	349	5	22	22	27	9	332	155	652	3873
ベルギー・ルクセンブルグ	255	278	351	255	507	431	158	69	74		403	176	47	72	7	204	128	3415
スペイン	58	277	262	408	267	474	2	46	7	45	57	69	26	116	5	396	274	2787
韓国	236	835	14	30	12	7	340	5	507	2	9	10	29	4	91	141	311	2583
カナダ		2053	8	27	36	25	14	4	4	3	7	27	1	14	20	7	41	2291
ホンコン	41	256	20	55	26	22	210	4	107	2	13	30	0	9	381	76	615	1867
オーストラリア	34	16	153	123	689	59	1		5	26	20	19	30	53	2	415	22	1667
デンマーク	3	40	604	306	196	37	16	14	4	21	23	48	11	7	1	189	35	1555
スイス	37	15	173	178	396	155	0	195	1	20	25	21	0	50	4	80	24	1374
オーストラリア	117	229	29	127	89	30	35	11	103	13	14	28	0	48	70	337	79	1359
タイ	48	62	35	19	21	11	21	1	417	2	14	11	11	4	67	100	410	1254
メキシコ	45	1025	23	15	9	6	18	10	0	3	2	1	0	2	4	18	42	1223
スウェーデン	31	32		220	164	27	2	14	2	15	19	40	55	4	7	386	40	1058
シンガポール	34	66	45	37	19	12	157	7	306	3	10	25	0	3	99	91	110	1024
ノルウェー	4	7	365	108	40	5	6	4	2	4	18	14	8	2	1	54	42	684
ポルトガル	12	12	46	45	38	47	0	4	1	16	66	22	1	11	1	173	170	665
エジプト	26	75	109	78	21	16	48	11	9	5	2	7	5	11	4	148	69	644
フィンランド	22	10	103		54	13	1	1	0	5	4	26	151	4	6	148	93	641
その他先進諸国	307	893	373	415	560	0	6	251	5	0	251	131	65	136	47	408	100	3948
その他発展途上国	561	1657	542	624	397	0	152	217	95	36	131	200	92	142	190	514	896	6346
合計	18167	14947	9008	8160	7293	4097	3976	3344	3704	2116	2503	1847	1671	1826	1633	9846	9197	103334

出所：Barbier, E.B., Trade in timber-based forest products and the implication of the Uruguay Round, *unasyuva* 183, Vol.46, 1995/4.

注：FAO(1994), 非公式データ

を上回る成長を遂げており、1961-92年の間に、丸太では生産の2%が貿易に向けられていたものが7%ほどに、製材品では12%から18%に、木質パネルは11%から25%に、紙は16%から23%に高まった。金額ではこの約30年間に17.1倍になった。中でも開発途上国における伸びは30倍以上になっていることと、それが丸太から加工品に移行していることは特筆される点である。しかし、開発途上国の貿易は拡大しているものの、先進国が圧倒的なシェアを占めている構造に大きな変化はない。92年の先進国の林産物貿易は84%を占めている（表1）。

さらに林産物貿易を国レベルでみると、極めて集中している。輸入国からみると、ア

アメリカが第1位で、世界の14.2%を占めている。続いてドイツの11.2%、日本の10.9%が2、3位で、以下イギリス、イタリア、フランス、オランダのヨーロッパ諸国が上位を占めている。これらにベルギー、中国、スペインを加えた10か国で、7割に達する。

一方、輸出国をみると、カナダ17.6%とアメリカ14.5%が突出し、スウェーデン8.7%、フィンランド7.9%、ドイツ7.1%が続き、上位5か国で過半数を上回り、表記の8か国で7割近くに達している。この国の中で開発途上国はマレーシアとインドネシアの2か国に過ぎない。

これら貿易主要国は、①林産物の輸出・輸入双方において大国であるアメリカ、ドイツ、フランス、②輸出中心のカナダ、スウェーデン、フィンランド、インドネシア、マレーシア、③輸入において大国の日本、イギリス、イタリア、オランダの三つのタイプに分けることができる。輸入大国の中でも日本は純輸入額において100億ドルと他国をはるかに上回っている大国である。同じ輸入大国タイプであってもイギリス、イタリア、オランダの輸入額はのおおの84億ドル、65億ドル、46億ドルに対して、輸出額も18億ドル、18億ドル、25億ドルと、第1のタイプの双方貿易型のドイツ、フランスに近い。これを国相互間の貿易からみると、そこに共通するヨーロッパ型といえる特徴が明らかになる。スウェーデン、フィンランドからの輸入依存とともに、ヨーロッパ相互国間の貿易が積極的であることである。イギリスをみると、輸入額84億ドルのうち北欧2国からが30億ドル、ドイツ・フランス・オーストリア・ベルギー・オランダ・イタリアからが20億ドルに上っている。ドイツをみても、輸入額115億ドルのうち北欧2国からが37億ドル、中部ヨーロッパ6か国からが42億ドルに達している。

一次接近として、上のように三つのタイプに区分し、中部ヨーロッパの国々は第1および第3タイプに区分しているが、これらの国々は林産物を一方で輸出していると同時に輸入している、双方向で貿易される「双方型貿易」タイプである。これに対して、林産物の輸出（輸入）、他産物の輸入（輸出）という「一方型貿易」タイプの国がある。このタイプは二つに別れ、林産物輸出国タイプと、林産物輸入国タイプに別れる。前者はカナダやスウェーデンなどの第2タイプの国々が、後者には第3タイプの日本が代表的である。この区分からみると、アメリカは「双方型貿易」タイプと「一方型貿易」タイプの両方の性格を兼ね備えている他国にはみられないタイプである。アメリカの林産物輸入額145億ドル、輸出額149億ドルで輸出入はほぼ均衡しており、「双方型貿易」の特徴をもつ。しかし、その貿易の方向は、カナダからの輸入が輸入額の81%と太い流れがあり、対カナダとの関係では98億ドルという膨大な輸入超過になっている。一方、日本・韓国・中国の環太平洋諸国やNAFTA諸国へ輸出しており、ことに対日本との関係では36億ドルの輸出超過になっている。この局面から言えば「一方型貿易」タイプとみることができる。

以上をまとめると、林産物貿易主要国のタイプは次のようになる。

I 一方型貿易タイプ

- a 輸出国タイプ ……カナダ, 北欧諸国, 開発途上国 (マレーシア, インドネシア)
- b 輸入国タイプ ……日本, 中進国 (韓国, 台湾)

II 双方型貿易タイプ ……中部ヨーロッパ諸国

III I・II併存タイプ ……アメリカ

林産物の貿易タイプは、その国の森林資源、木材産業、消費構造を基盤にして成り立っている。Iタイプの成立の決定因子は、木材資源の賦存状況であり、輸出国タイプとして資源国のカナダ、北欧が、資源環境に恵まれない日本が輸入国タイプに属している。しかし上述の開発途上国の貿易の著しい伸びにみるように、資源保有開発途上国における技術の波及・平準化によって輸出向け木材産業を発展させており、マレーシア、インドネシアはこのタイプに仲間入りしようとしている。一方、森林資源に恵まれない中進国 (韓国, 台湾) が一方型貿易タイプの輸入国として世界貿易に一定の位置を占めるまでになっている。

また、アメリカや中部ヨーロッパでは、カナダや北欧から輸入するとともに、すぐれた技術開発力によって高付加価値製品を開発し、需要の似通った国々の間で貿易を拡大させ、IIタイプの貿易構造を成立させている。

第3節 木材企業の発展と多国籍企業化

1 木材企業の多角経営

以上のような木材貿易の発展、そこには利潤追求を目的とする企業が存在している。新技術を導入した大規模な工場はコスト上の優位性を確保し、またこの生産量に対応できるように原料調達と製品販売を全国的に、あるいは国際的に投資することによって企業は発展してきた。木材関連産業は労働集約的とみられてきたが、今日、技術は高度化し装置化している。

この新技術の多くは巨大企業によって開発され、企業内に保有されている。企業は生産を水平的あるいは垂直的にいくつかのプロセスに分割し、最も効率的に生産が可能ないように国内はもとより、さらに国境を超えて各プロセスを配置するようになる。木材を原料にする諸企業は、とりわけ森林部門をもつ場合、木材の総合的利用という観点から生産部門を統合化した形をとる。木材という天然素材を利用面からみると、素材をそのまま、つまり材質をそのまま利用するものと、木材を構成している木質繊維ないしは化学物資を利用するものとに大きく別れる。一本の立木から生産され採材された丸太を材

質からみるとそれらは同質ではない。前者の形で利用する場合は概して丸太を選択する。製材生産や合板生産部門がこれに当たる。後者の場合はそれを必要としない。製材品や合板の原料にならないものも木材であれば原料になり得る。パルプ生産がその典型である。このように木材は“適材適所”に利用される。このことが企業が森林部門をもつ場合、木材関連生産部門が統合化される契機になる。今日、木材企業の最も発展した姿は、巨大化した統合された多角経営である。

2 木材多国籍企業の実態

世界的な木材関連企業はほとんどが紙パルプ生産部門を軸に展開している。P P I 誌のデータによって1994年の紙パルプ企業の売上高上位30社をみることにしよう。このデータを整理した表2は紙パルプおよび加工品の売上高とともに連結決算による売上高を示している。

連結決算による売上高のトップ企業はインターナショナルペーパーで150億ドル、2位がジョージアパシフィックの127億ドル、3位がウエアーハウザーの104億ドルで、この3社が100億ドル企業である。上位25社の国籍をみると、アメリカ12社、日本4社、フィンランド3社、スウェーデン2社、オランダ・イギリス・オーストラリア・ニュージーランド各1社である。11位のチャンピオンインターナショナルまでが50億ドルを上回る企業であり、30億ドルを上回るのは27社である。これらはすべてOECDに加盟する先進国企業である。加盟していない国が登場するのは50位以下になってからで、韓国(96年に加盟)、ブラジル、チリの企業が顔を出すようになる。

また、紙パルプ・加工品の売上高でも順位に若干の変化があるが、大きくは変わらない。このことは巨大企業では紙パルプ・加工品が主要生産部門を構成していることを示すものである。

さらに特徴は、これら上位企業が、複数国で事業活動している、いわゆる多国籍企業であることである。インターナショナルペーパーが28か国のほか、キンバリークラークやスコットペーパーの二次加工・消費市場指向の前進的統合企業で20か国以上に投資している。このほかの企業も10か国に近い国々に投資している。(P P I 誌データでは日本製紙やSCAは1国になっているが、現実には複数国で事業をしている。また、ジェファーソンスマーフットはアメリカに本社をおく企業が24位にランクされているが、アイルランドに本社をおく同グループは売上高順位で35位、15か国で事業を展開している。両社の売上高は58億ドルになり、これを表の順位で見るとトップテン入りする)。

このように紙パルプ木材関連分野で多国籍企業が支配的な位置にあるとともに、これら企業は市場をめぐる激しい競争を展開しているのである。

インターナショナルペーパーが他社の合併によって一時的に首位を譲ったことはこと

表2 紙パルプ企業の売上高上位30社 (1994)

売上高 順位	企業名	売上高 (連結決算)	紙パルプ 売上高	総資産額	事業国数
1	インターナショナルペーパー	149.7億ドル	112.5億ドル	178.4億ドル	28
2	ジョージアパシフィック	127.4	51.4	107.3	2
3	ウエアーハウザー	104.0	40.7	130.1	2
4	日本製紙	96.8	77.3	111.8	1
5	王子製紙	76.3	59.9	96.1	5
6	キンバリークラーク	73.6	29.0	67.2	20
7	KNP BT(オランダ)	72.2	58.8	50.3	9
8	ストラ(スウェーデン)	63.4	49.1	78.7	9
9	ストーンコンテナ	57.5	53.8	70.1	9
10	ジェームスリバー	54.0	54.0	79.0	13
11	チャンピオンインターナショナル	53.2	42.2	89.6	3
12	フレッチャーチャレンジ(ニュージーランド)	48.2	16.5	83.5	7
13	スコットペーパー	47.5	47.5		21
14	本州製紙	46.0	43.1	55.0	2
15	ミード	45.6	45.6	48.6	10
16	アルジョウィギンスアップルトン(イギリス)	44.6	44.6	19.7	10
17	SCA(スウェーデン)	43.6	26.0	58.2	1
18	アムコ(オーストラリア)	42.7	28.2	41.7	10
19	ボイスカスケード	41.4	16.3	42.9	2
20	ユナイテッドペーパーミルズ(フィンランド)	36.6	26.5	48.9	12
21	キュンメネ(フィンランド)	36.2	25.3	55.9	4
22	ユニオンキャンブ	34.0	25.0	47.8	6
23	エンソグッツァイト(フィンランド)	33.9	27.8	56.1	9
24	ジェファーソンスマーフィット	32.3	32.3	24.7	1
25	大昭和製紙	30.8	26.2	62.6	3
26	ルイジアナパシフィック	30.4	2.2	27.2	2
27	ウイラマッテ	30.1	18.9	30.3	1
28	テンペルアイランド	29.4	17.4	122.5	2
29	マクミランブローデル(カナダ)	28.9	9.2	32.8	2
30	レンゴー(日本)	27.5	22.2	26.3	5

出所: PPI Sep. 1995

社名の括弧書きは国名。ただしアメリカおよび日本は省略。

があるが、世界のトップを走っている。殊に紙パルプの売上高では他社を大きく引き離している。しかし、他の企業は売上高ランキングからは安定したものではない。1986年にジェームスリバーがクラウンゼラバッハを買収し、前年の9位からトップに踊り出たり、1990年にストラが前年の13位から5位に進出するなど企業間競争は熾烈である。1995年以降のランキングも大きく変わることが予想される。それはM&A（企業の買収・合併）が世界的に進んでいるからである。キンバリークラークによるスコットペーパーの買収によって、94年実績でランキングすると、100億ドル企業が出現し、第3位にランクされる。さらに、新王子製紙と本州製紙の合併によって100億ドル企業が生まれる。また、北欧でもスウェーデンのSCAのドイツ企業（PWA、31位）の買収、フィンランド企業のUPMとキュンメネの合併などトップテンに入る企業が出現している。

第4節 北米木材産業と巨大企業

1 木材関連諸部門の生産

北米の木材産業は“無尽蔵”な森林資源を基盤にして発展してきた。20世紀初期まで、山師（timber scout）が森林の情報を流すと、そこに製材工場や伐採が入る。ミシシッピやルイジアナの平坦部は易々と開発され、1921年代には森林は伐採され尽くされ、見事だったパインの林は藪に変わった。伐採会社は渡り鳥のように次の森林を求めて移って行く。ソーミルタウンはパッと栄え、パッと消えて行く。略奪林業、これが1920年代まで木材企業の姿であった。企業は長期投資の森林経営にあまり関心をもたなかったし、木材産業は多角経営には遠い存在であった。木材企業は資源略奪を基にして製材生産に、あるいは紙パルプ生産に特化していた。

1898年にアメリカ北東部の18の紙・パルプ企業が合併したインターナショナルペーパーは、メイン・ニューハンプシャー・バーモント・ニューヨーク・マサチューセッツ州の20工場で紙パルプの生産を始めた。1919年にはカナダインターナショナルペーパーを設立、25年にはカナダの製紙会社を買収する。生産は新聞用紙に特化し、1901年には65%のシェアを占めていた。しかし、この独占的支配が後退するとともに二次加工部門に進出する。1931年のクラフト・コンテナボード生産である。製材や建材に本格的に進出するのは56年のLong Bell Lumber Corp. の買収からであった。

ウエアーハウザーの場合、製材生産から始まったがパルプ事業に参入したのが1931年であり、ベニア生産、合板産業に進出したのは1940年のワシントンベニア社の買収によってであった。また、1927年に広葉樹製品の卸商として出発したジョージアパシフィックは、1935年に製材生産に参入し、第2次大戦中にはアメリカ陸軍へ製材品を収める最大の業者に成長、47年にはワシントン州ベリングハムで企業の買収によって合板生産を始めた。パルプ生産に参入するのは57年であった。

木材企業の中でも森林経営を投資の対象とする企業が出現するのは第2次大戦後である。それまでの税の体系からは長期投資に対するインセンティブに乏しかった。立木と土地を合算した価額を基礎にして資産税が課されていたので土地所有者は立木を伐採し、それによって税を軽減していた。1944年の連邦税制の改正で木材の伐採による所得はキャピタルゲインと見なされるようになり、また60年までに多くの州で税制が改革され、林地への課税は裸地価格を基礎にし、立木への課税は伐採したものについて行われることになった。これらの税制改革は、企業の林地取得を促進させ、その管理（山火事の防止や森林の再生・植林）を促す契機になった。

木材関連企業が所有する森林は、1952年に5,955万エーカー、全森林面積の11.9%から70年には6,698万エーカー、13.5%に拡大した。特に北部（ニューイングランド地方や

五大湖地方)で約340万エーカー、南部(フロリダ・ジョージア・アラバマ州を中心に)で300万エーカーの増加を記録した。増加傾向はその後も続いており、1952-87年に1,100万エーカーを拡大し、7,000万エーカー、全森林面積の15%を占めるまでになった(表3)。また、木材企業による植林は、1950年代以降激増した。1945年前には年間わずか7,000エーカーに過ぎなかったが、50年代後半には40万エーカーに、80年代になると年間平均120万エーカーに達した。

このように木材企業の後進的統合が進み、クレハン(Clephane, T. P.)氏の分析によると、木材企業の上位20社では長期的に原料の4割以上を自社の森林から確保できる体制を確立したと言う¹⁾。

表3 木材関連企業による森林所有面積

単位: 1000エーカー

	1952	1962	1970	1977	1987	備考*
総 計	59,548	61,558	66,980	68,782	70,606	
ニューイングランド	8,178	7,875	9,759	9,726	9,381	メーン (8,017)
中部大西洋	1,966	2,230	2,455	3,206	3,209	
レイクステイツ	3,068	3,197	4,439	4,177	3,913	
中央部	817	694	750	805	653	
北部小計	14,029	13,996	17,403	17,914	17,156	
南部大西洋	5,529	5,959	6,468	5,811	6,797	
南部湾岸部	8,615	8,835	9,663	9,637	9,996	ジョージア (4,990) フロリダ (4,789)
中部湾岸部	6,490	7,448	7,445	8,322	8,548	アラバマ (4,795)
西部湾岸部	11,622	11,210	11,497	12,475	12,685	アーカンソー (4,386)
南部小計	32,056	33,451	35,072	36,245	38,026	
太平洋沿岸北西部	9,046	9,426	9,600	9,841	9,703	オレゴン (4,926) ワシントン (4,108)
太平洋沿岸南西部	2,167	2,445	2,671	2,687	2,757	
太平洋沿岸小計	11,213	11,871	12,271	12,528	12,460	
ロッキー山岳	2,250	2,240	2,234	2,096	2,964	

出所: An Analysis of the Timber Situation in the United States: 1952-2030.

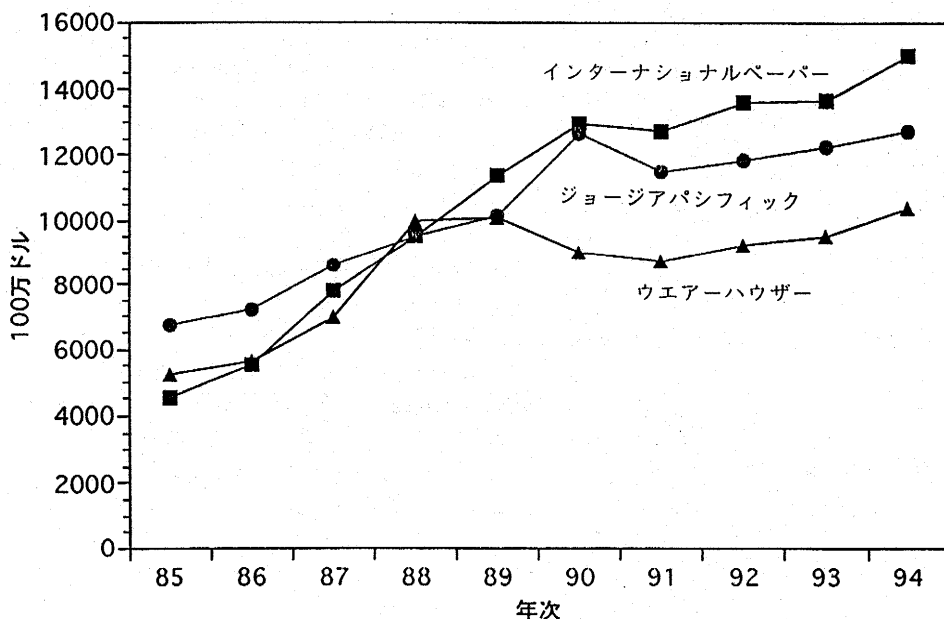
Changes in Area of Timberland in the United States, 1952-2040. By Ownership, Forest Types, Region, and State.から作成。

注: 備考欄の諸州は産業有林の多いところで、1987年の面積を示す。

2 木材企業の多角化・多国籍化

既述のように、アメリカの企業は上位25社のうち1～3位の100億ドル企業を含む12社が占めており、これらの企業の成長は目覚ましいものがある。図1は100ドル企業の売上高の推移を示している。トップ企業のインターナショナルパーパーは、売上高が1985年に45億ドルであったが、89年に100億ドル企業に、94年には150億ドル近くに、年率にして十数%の伸びを示した。2位のジョージアパシフィックも85年の67億ドルから89年に102億ドルに、94年には127億ドルに伸ばしている。また、3位のウエアーハウザーが100億ドル企業になったのは木材関連企業の中ではもっとも早く1988年で、85

図1 アメリカ木材企業上位3社の売上高の推移



出所：Hoover's Handbook of American Business, 1994, および Annual Report (International Paper, Georgia-Pacific Corp., Weyerhaeuser Co.) から作成。

年からの4年間に売上高は倍増した。その後、アメリカ国内の住宅市場の深刻な落ち込みや対日輸出の低迷によって売上高は減少したが、この間に経営改善を図り（金融サービス部門の売却やナプキン部門の切り離しなど）、94年には100億ドル台を回復した。

こうした巨大企業は、膨大な内部蓄積利潤の追加投資によって実現をみているとともに、水平的合併、垂直的合併を通じて巨大化しているのである。80年代後半の売上高・純利益率をみると、インターナショナルペーパーは5.2～7.9%と高い内部蓄積を達成しているし、ジョージアパシフィックやウエアーハウザーなども4.1～6.5%, 3.4～6.4%を実現していた。しかし、企業の巨大化は巨大な合併によって推し進められた。そして、このための資金は、内部留保資金に依存する企業もあるものの、買収後の資産を担保にした銀行からの借入れによって賄われたところに特徴があった²。

インターナショナルペーパーは86年にハンマーミルペーパーを買収し、印刷・筆記用紙生産、流通部門を強化し、89-91年にはアメリカ内部の紙販売会社を買収によって国内第2の紙販売企業に成長した。また、ドイツ・フランス等で特殊紙メーカーを傘下に入れ、EC市場への進出を強化した。さらには、ニュージーランド企業への資本参加やその傘下のチリの企業の取得、またポーランドの第2の製紙企業を買収することによって東欧市場進出の足掛かりを築くなどグローバルな展開を遂げている（表4）。多様な製品の生産と販売地域の拡大を垂直的合併によって進めている戦略こそ企業競争力を強化する道筋であった。表5の製品分野別の販売額の推移からも特殊産業紙、グラフィッ

クアートや特殊パネルなど特殊製品の伸びが著しい。同じ原料を使い、同一生産プロセスから高付加価値製品を生産し、また顧客を共有するなどコアビジネスからの拡大を図っている³。流通部門の売上げも印刷用紙や包装紙の部門と肩を並べるところまで増大しているが、自社製品の売上げは約2割で、多くのメーカーの3万点以上に及ぶ印刷用紙や包装紙の販売に当たっている。全米に張り巡らされた250以上の営業所やヨーロッパの傘下に入れた企業を拠点に世界規模の流通ビジネスに広げようとしている。「われわれのビジネスを強くする流通企業の買収は成長戦略の一つに過ぎない」と。また、表6は同社の国際活動をみたものであるが、90年代に入ってから資産についてはアメリカ国内の資産の比率は89年の77.0%から93年には66.1%に低下しており、ヨーロッパを中心に多国籍化を強めている。また、売上高についても同様に、87.3%から81.0%に国内比率が低下している。

ジョージアパシフィックは90年にグレートノーザンネコーザ（GNN）を買収し、段ボールを中心に紙生産部門を拡大した。これは紙パルプの売上高で全米6位企業が8位企業を買収するというものであった。建築資材中心の経営から紙パルプを一方の軸とする経営に大きく展開した（表7参照）。また、ウエアーハウザーでは森林経営から製

表4 インターナショナルペーパーのM&A

1981年	子会社カナダIPを売却（新聞用紙生産）
86年	Hammermill Paperを買収（11億ドル） —印刷・筆記用紙生産、流通部門の強化 (87～91年にアメリカ国内で流通部門の強化)
89年	Reliable Paper
90年	Dixon Paper
91年	Dillard Paper, Leslie/Paperなどの買収 →Alco Standardに次ぐ紙の流通企業に
89年	EC市場戦略 Aussedat-Ray (A-R)（フランス第2の製紙企業） Zanders Feinpapier（ドイツ、ペーパーフィルム・グラフィックアート紙生産） Ilford Group（イギリス、写真紙生産） GPのフランス段ボール工場の買収 →海外での販売拡大
95年	フェデラルペーパーボード買収

出所：Paper 3 Sep., 1991 などから作成。

A-R：ヨーロッパを代表するコピー紙の生産メーカーで、また紙の販売取り扱いではヨーロッパ第2の企業。

Zanders Feinpapier：コート紙（fine coated freesheet）生産では世界市場の80%のシェアをもつ。

表5 インターナショナルペーパーの製品分野別販売額の推移
単位：100万ドル

	1988	1989	1990	1991	1992	1993
印刷用紙	3,060	3,690	4,665	4,075	4,040	3,905
包装紙	3,267	3,395	3,460	3,030	3,245	3,095
流通	1,870	2,139	2,485	2,590	2,980	3,140
特殊製品	781	1,404	1,765	2,335	2,460	2,460
木材産品	890	1,224	1,160	1,190	1,410	1,700
調整	▲281	▲471	▲575	▲517	▲537	▲615
合計	9,587	11,378	12,960	12,703	13,598	13,685

出所：Annual Report から作成。

村崙由直：林産物貿易の拡大とアメリカ木材企業

表6 インターナショナルペーパーの国際活動

単位：100 万ドル

	合計	アメリカ合衆国	ヨーロッパ	その他	地域分割不能 (corporate)
資産					
1989	11,582	8,916	1,775	216	675
90	13,669	9,430	2,946	279	1,014
91	14,941	10,207	3,153	518	1,063
92	16,516	10,680	3,832	812	1,192
93	16,631	10,999	3,512	820	1,300
販売額					調整 (▲)
1989	11,378	9,937	1,355	235	149
90	12,960	10,119	2,730	314	203
91	12,703	9,811	2,833	318	259
92	13,598	10,524	3,030	347	303
93	13,685	11,085	2,586	340	326

出所：Annual Report から作成。

表7 ジョージアパシフィックの製品分野別販売額の推移

単位：100 万ドル

	1985	1988	1990	1991	1992	1993	1994
建築資材	4,470	6,029	5,923	5,405	6,112	7,067	7,561
木質パネル	1,666	2,442	2,296	2,097	2,543	2,913	3,159
製材品	1,434	2,134	1,966	1,819	2,055	2,672	2,720
その他	1,370	1,449	1,661	1,489	1,514	1,482	1,682
紙パルプ	2,134	3,436	6,702	6,089	5,711	5,188	5,138
段ボール包装	1,037	1,433	2,440	2,008	2,001	1,902	2,185
情報紙	356	796	1,360	1,134	1,070	1,195	1,310
薄葉紙	514	590	719	664	682	713	740
市販パルプ	157	553	779	645	681	579	772
その他	70	84	1,404	1,638	1,277	799	131
その他	112	44	40	30	24	32	39
合計	6,716	9,509	12,655	11,524	11,847	12,287	12,738

出所：Annual Report から作成。

材・木製品、紙パルプ生産、さらに住宅供給まで事業を展開する垂直的統合経営の代表的な企業である（表8）。1900年にワシントン州タコマに進出、その年に90万エーカーを取得して以来、国内およびカナダ森林経営に積極的に取り組んできた数少ない企業の一つである。95年年次報告は「産業林を集約的に経営することがグローバルな産業の一つになった。優位なポジションを確保するために、ウエアーハウザーは合併方式で海外の森林を取得し、経営に乗り出す」ことを表明している⁴。同社の場合、これまで木材企業の中ではもっとも輸出に積極的で、売上高に占める輸出比率は15～17%で、中でも対日輸出が突出している（表9）。また、80年半ばに将来の市場を狙って北京に営業拠点を開いている。

このほか、典型的なM&Aによる企業の展開事例を紹介しておこう。

ジェームスリバーは1969年に不採算製紙工場が売り出されたものを購入し、リッチモ

表8 ウエアーハウザーの製品分野別販売額の推移

単位: 100 万ドル

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
原料(丸太・チップ等)	824	797	843	872	1,021	1,091	1,102
針葉樹製材品	1,229	1,016	938	1,097	1,669	1,880	1,648
針葉樹合板	490	411	412	498	567	636	591
OSB その他パネル	424	381	383	495	623	750	752
広葉樹製材品	119	117	118	127	154	175	193
広葉樹合板, ドア	236	135	117	116	141		
防腐木材	95	80	65	67	84		
その他	174	94	72	145	209	460	645
森林経営・木質製品小計	3,591	3,031	2,948	3,417	4,468	4,992	4,931
パルプ	917	865	803	711	823	1,012	1,616
新聞用紙	321	293	288	326	322	356	508
紙	733	751	655	673	648	664	1,001
板紙・コンテナボード	373	366	361	321	255	240	325
包装紙器	1,261	1,183	1,175	1,323	1,302	1,495	1,863
その他	610	594	721	755	229	299	369
紙パルプ, 包装小計	4,215	4,052	4,003	4,109	3,579	4,066	5,682
住宅	975	811	744	690	829	911	723
金融サービス	851	808	862	832	402	206	196
その他	475	323	216	220	269	223	256
調整	(1)	(1)	(1)	(2)			
合計	10,107	9,024	8,773	9,266	9,545	10,398	11,788

出所: Annual Report から作成。

表9 ウエアーハウザーの輸出実績

	輸出額(100 万ドル)	輸出比率(%)	対日輸出額(100 万ドル)	対日輸出比率(%)
1985年	793	15.2	502	63.3
89	1,574	15.6	903	57.4
90	1,560	17.3	900	57.7
91	1,550	17.8	887	57.2
92	1,501	16.3	912	60.8
93	1,445	15.1	952	65.9
94	1,540	14.8	1,034	67.1
95	1,936	16.4	1,173	60.6

出所: Annual Report から作成。

ンドの1地方企業として発足した。70年代初頭にはいくつかの製紙工場を買収、また80年にはパルプ生産に参入を図り、アメリカ国内の企業として地歩を築いた。その後、アメリカンキャンカンパニー、ダイヤモンドインターナショナルの紙パルプ施設を、86年には世界の紙パルプ企業のひとつであるクラウンゼラバハを買収し、紙パルプの売上高では世界のトップに踊りでた。84年にはヨーロッパ(スコットランド)に進出を図り、現在ブリュッセルに本社(ヨーロッパ企業ジャーマント)を置き12か国で合併事業を行い、ヨーロッパのティッシュ・衛生紙市場で十数%のシェアを占める多国籍企業に発展した。

また、ナプキンの生産分野で P&C に次ぐキンバリー・クラークは、1872年創業である

が、1950年代にメキシコ、ドイツ、イギリスに進出し、60年代には17か国で事業を展開する多国籍企業の道を歩んだ。キンバリー・クラークは特に紙タオル、ティッシュや衛生紙の売上が全体の8割を占める消費者指向製品中心の事業を展開している。多国籍化を進めており、アメリカ国内の売上は72%に止まっている。96年にティッシュのNo.1企業スコットペーパーを吸収合併したのもヨーロッパ市場、なかでもティッシュ市場のシェアの拡大を狙ったものである⁵。

このように木材企業は、主力部門を軸にしつつ、パルプ生産部門を強化する後進的統合、シェア拡大を意図した水平的統合、あるいは高付加価値製品の生産部門を広げ、流通部門に進出する前進的統合を強めている。

一方、利益率の向上のために事業の切り離しもドラスティックに進めている。ジョージアパシフィックの場合、GNNを買収したが90年末には65億ドルの負債を抱えることになり、資本・負債比率は64%にもなった。この財務を改善するために合併による合理化のほか、ヨーロッパの子会社や林地をパッケージングコーポアアメリカに、また旧GNNの新聞用紙工場、パルプ工場をボウウォーターに売却し、負債の軽減に当てた（表10）。ジェームスリバーの場合も、旧クラウンゼラバツハの工場は分割され、塗工紙やティッシュ、段ボール容器部門は残されたものの、印刷用紙工場や特殊紙部門は売却された。

表10 ジョージアパシフィック社の企業買収とその後のリストラ

買 収		
1990年	Great Northern NeKoosa Corp.(GNN) を買収。	買収金額3740million \$
売 却		
1990年	19 Corrugated box plants (Tenneco Inc.へ)	売却金額740million \$
1991年	Multiwall bag plants (Southern Bag Corp. Ltdへ)	
1991年	Hopper Paper mill (Sealed Air Corp.へ)	
1991年	Great Northern mills (Bowater Inc.へ)	売却金額300million \$

出所：Annual Report から作成。

このように木材企業は水平的統合、前進的あるいは後進的な垂直的統合、海外市場への進出、新製品の開発という形を取りながら激しい競争を展開しながら成長してきた。また、この過程で数多くの著名な社名が消えて行った。

しかし、成長する企業の多くはコアの部門を補完するような形を取っており、コア部門の生産量の増加が著しい。

インターナショナルペーパーでは紙・板紙生産量が85年の462万トンから、94年には730万トンに増加し、ジョージアパシフィックは同じ期間に296万トンから612万トンに、ウエアーハウザーは313万トンから385万トンに拡大した（表11）。インターナショナルペーパーは紙を主力部門に印刷紙や写真紙・アート紙などを特殊紙などで市場を広

げており、非塗工紙や晒板紙（上質板紙）では北米市場で15%、21%のシェアを占めている（1993年）。世界26か国、210か所で事業を展開しており、EU市場では現地の販売会社の買収（Aussedat Ray（フランス）、Ilford Group（イギリス）、Zanders（ドイツ））を繰り返しながら参入を図っており、前述のようにヨーロッパでの売上は全体の約2割になっている。紙の

生産がインターナショナルペーパーのコア部門で首位の座を占めるのに対して（しかし詳細にみると、印刷用紙ではインターナショナルペーパー、段ボールではストーンコンテナ、ティッシュ・衛生紙ではキンバリーがトップを占める）、製材・木製品ではウェアハウザーは針葉樹製材品に、ジョージアパシフィックは合板やパネル製品に突出した位置を占めている。ウェアハウザーの針葉樹製材品の生産は、85年の25億ボードフィートから94年には32億ボードフィート（国内生産の6%強のシェア、販売量では44億ボードフィート）に増加した。2位のジョージアパシフィックは17億ボードフィートから25億ボードフィートに増大しているが、大きく引き離されている。一方、木質パネル生産ではジョージアパシフィックのシェアは20%位を占めている。例えば、針葉樹合板では同じ期間に44億平方フィートから54億フィートに、OSBは2億平方フィートから10億平方フィートに増加している。

以上のようなアメリカ企業の巨大化、世界的な展開を遂げているのに対して、カナダ企業はどのような展開を遂げてきたか。

カナダ国内の木材産業はカナダ企業のほかにアメリカ企業の進出によって展開してきた。古くはその代表的な企業として1920年代にカナダ東部に進出したインターナショナルペーパーと西部に進出したクラウンゼラバツハがあった。今日、数多くの国々からの企業が後進的統合の形で進出を企てている。この中で“民族資本”はどのような位置にあるか。PPI誌データによると、1986年には上位25社の中にアビティビプライス・マクミランブローデル・ドムターの3社が入っていたが、94年になると29位になってマクミランブローデルが顔を出しているにすぎない。この両年度のトップ企業（86年はジョージアパシフィック、94年はインターナショナルペーパー）との売上高の開きは、86年のアビティビプライスが3.6倍であったのに対して、94年のマクミランブローデルは5.2倍と広がっている。この後退は、1980年代のアメリカ企業が主導する世界的なM&A市場戦略の展開する中でカナダ企業の競争力が相対的に弱体化したことにほかならない。マ

表11 アメリカ主要企業の紙・板紙生産量

単位：1000トン

	1986年	1994年
インターナショナルペーパー	5,320	7,297
ジョージアパシフィック	2,721	6,118
ウェアハウザー	3,004	3,852
キンバリークラーク	2,134	1,800e
ストーンコンテナ	3,154	6,466
ジェームスリバー	3,000e	4,100
チャンピオンインターナショナル	6,107	4,639
スコットペーパー	2,300e	2,800

出所：PPI資料から作成。eはPPI推計。

クミランブローデル
の Annual Report

(1991)は「BC州のロ

ギングや紙パルプ経
営が国際的にみて競
争できないところが
多くなってきた。ロ
ギングコストが高く

つき、賃金や社会保
険料がエスカレート
し、また立木価格も
上昇している。工場
設備は技術的に競争

力をもつが、高賃金、森林
経営の規制の強化は経営を
不利にしている」と述べて

いる⁶。カナダ企業は豊富
な資源の賦存を基盤にし
て、パルプや量産品目の生
産に優位性をもっていた。
特に新聞用紙の生産に競争
力もち、1980年代初頭に

は北米地域でカナダの生産
が約8割を占めていた。そ

の比率は徐々に低下しているが、90年代前半なお3分の2を占めている。また、北米地
域における新聞用紙の生産能力（1992-93年）を企業別にみると、カナダ企業が上位を
占めている。しかし80年代の生産能力の伸びはカナダの11%に対してアメリカ40%に達
し、殊にアメリカ南部において新聞用紙の生産が拡大している。環境問題が顕在化した
ことによって、カナダにおける資源の優位性は後退しており、カナダ企業もアメリカ南
部に進出を企てるようになっている。アメリカ企業が水平的、あるいは垂直的な合併
を展開しながら、高付加価値生産部門を強化し、消費者向け市場にも食い込んでいるの
に対して、カナダ企業は新聞用紙に特化した構造から抜け出していない。何よりも中間
財的な商品の生産に傾斜しており、消費者と結び付く二次加工や流通に弱い産業構造に
なっている。これがカナダ企業の後退要因であり、他の国からパルプや量産品の生産拠
点を求めた企業の進出（企業からみると後進的統合）を結果させている。

表12 カナダ木材企業3社の売上高の推移

単位：100万カナダドル

	マクミランブローデル	アビティビブライス	ドムター
1985年	2,335	1,491	1,908
88	3,273	1,822	2,499
89	3,274	1,732	2,515
90	3,003	1,635	2,314
91	2,726	1,533	1,804
92	3,039	1,601	1,884
93	3,762	1,869	1,968

出所：Annual Report から作成。

注1：アビティビブライスはトロントに本社をおき、新聞用紙（185万
6千トン）の生産が中心の紙専門企業。新聞用紙の3分の2はア
メリカ市場向け。

2：ドムターはモントリオールに本社をおき、紙パルプ、段ボール、
製材品、建築資材などを生産する企業で、カナダ東部では最大の
製材企業（生産量6億3400万BF）。販売先はアメリカ53%、カナ
ダ45%、その他2%（93年）。

表13 企業別にみた北米地域における新聞用紙の生産能力（上位7社）
単位：1000トン

	カナダ	アメリカ	合計
アビティビブライス	1,368	600	1,968
CPフォレストブラダクツ	1,193	220	1,413
ボウウォーター	240	1,069	1,309
ストンコンテナー	950	269	1,219
クルガー	854	56	910
フレッチャーチャレンジ	879	—	879
チャンピオンインターナショナル	—	862	862
その他	4,463	3,453	7,916
合計	9,947	6,529	16,476

出所：Pulp & Paper 1994 North American Fact Book, p151

カナダ製紙連合会（1993）及びアメリカ製紙連合会（1992）推計

表14 マクミランブローデルの製材品販売先（数量比）

単位：％

		カナダ	アメリカ	日本・東洋	イギリス・EC・他	合計
製材品	1985年	17.7	63.8	6.7	11.8	100
	90	22.6	52.4	15.5	9.5	100
	93	27.5	46.9	19.0	6.6	100
構造用パネル	1985	56.1	36.7	—	7.2	100
	90	58.2	36.1	2.2	3.5	100
	93	59.6	35.4	4.7	0.3	100
新聞用紙	1985	11.2	69.2	9.2	10.4	100
	90	10.4	67.7	13.5	8.4	100
	93	11.8	59.9	15.2	13.1	100

出所：MacMillan Bloedel資料。

注：構造用パネルの1985年比率は、合板およびウエハーボードの販売量比。

しかし、カナダ企業をこのように一般化することには問題もある。マクミランブローデルでは1950年代後半から60年代にかけて紙パルプ部門に重点的に投資し、統合化を図ったが、この企業に限らずカナダ企業の場合、国内市場の狭さが大きな制約条件になっている。マクミランブローデルの販売先（94年、括弧内は70年）をみると、カナダ国内が全売上高の24%（22%）に過ぎない。アメリカが49%（39%）とシェアは最も大きい。イギリスほかヨーロッパ諸国その他が9%（27%）、日本および東洋が18%（12%）を占めている⁷。アビティビプライスやドムターにしてもアメリカ市場に依存する構造になっていること、加えて新聞用紙の生産に強く偏っていることなどが不利な状況を生んでいる。したがって、戦略はそこから脱皮を図っていくことで、高付加価値製品の生産、消費者に直結する商品の追求と海外市場への参入をより確かなものにするのである。マクミランブローデルでは、低価格の製材品をより少なくする高付加価値戦略に努めており、例えばメンテナンスが要らない製品（15年間塗装が不要な商品）の開発である。ヘムロック・ファーとシダーの二つのラインで製材部門を管理し、製材品1000ボードフィート当たりの平均販売単価は1985年の360ドルから93年には650ドルになった。こうした質の追求に加えて、消費者指向を強めており、そのターゲットは環太平洋沿岸諸国、とりわけ日本になっている。

第5節 日本の木材・紙パルプ市場をめぐるアメリカ木材企業

これまで世界の木材関連貿易の拡大を推進してきた北米の木材企業について事業の多角化・多国籍化とこれら企業間の寡占的競争についてみてきた。

第3節で明らかにしたように世界的な規模で事業展開をする木材企業は北米企業のほかに北欧企業と日本企業で、この三極の多国籍企業が木材関連市場を巡って激しく競争

を展開している⁸。前出の表2には、94年売上高上位25社の中に日本製紙（4位）、新王子製紙（5位）、本州製紙（14位）、大昭和製紙（25位）の4社が入っている（96年10月に新王子製紙と本州製紙は合併）。しかし、世界を代表する紙パルプ企業の一極を占めているが、日本企業は特異な存在である。アメリカや北欧の企業が紙パルプと製材・木製品の生産の水平的統合を軸に後進的に、あるいは前進的に統合を図っている形とは異なった戦略を取っている。それは、紙パルプ生産（中でも製紙）をコアにして国内の二次加工、流通に進出する前進的統合に特徴がある。日本はアメリカに次ぐ紙の消費国であるが、95年の紙・板紙の生産量および輸

表15 日本の紙・板紙の消費量（1995年）
単位:1000トン

	生産量	輸出力	輸入量	消費量
紙	17,470	622	1,058	17,897
板紙	12,193	205	285	12,123

出所：紙パルプ統計年報
消費量は出荷量+輸入量-輸出力

入は表15のようで、ほぼ自給している。しかし、パルプ原料、さらに逆上り木材になると輸入に多くを依存している。それが木材関連製品輸入世界第3位の国ならしめている。日本の紙パルプ企業は消費者指向、市場指向によって日本市場への海外企業の進出を防ぎ、世界に伍す企業に成長した。それを可能ならしめた一つが関税障壁であったが、1985年の日米MOSS協議以降その壁はなくなった。日本市場の開放を求める要求は、非関税障壁の撤廃、流通の“閉鎖性”の改善とエスカレートしている。ヨーロッパ市場を蚕食したアメリカ企業は日本市場をターゲットとしているのであり、方やこれが1990年代の相次ぐ日本の紙パルプ企業の大型合併を推進させている⁹。

また、木質製品や製材品はMOSS協議以降の市場開放を契機に、マクミランブローデルにみたような高付加価値化、市場指向の戦略が日本市場を着実にとらえつつある。製材品1000万m³を超える輸入など日本市場は製品輸入段階に移行した。北米企業にとどまらず北欧企業もまた日本市場に進出を展開しており、日本の製材業や林業の存立基盤が脅かされている。加えて日本企業の海外進出、日本への輸出（日本からみると逆輸入）がその存立をいっそう厳しいものにさせている。

注

- 1 Clephane, T.P., Ownership of Timber: A Critical Component in Industrial Success. Forest Industries, Vol.105, No.9.
- 2 この金利は高く、借入金の増大は企業の財務内容を悪化させる。このため買収した資産を切り売りし、借金の返済に当てられる。拙稿「北米木材企業の動向—M & Aのもとで進む産業再編」『日林論』106, 1995。
- 3 1993 Annual Report (International Paper) p.22.
- 4 1995 Annual Report (Weyerhaeuser) p.27. ウエアーハウザーの森林経営は、1967年にハイ・イー

- ルド・フォレストリー計画に着手した。その後30年が経過し、生産段階に入る時期にきており、2020年には生産量は太平洋北西部では25%アップ、南部では70%のアップが予想されている。
- 5 スコットペーパーが買収される遠因の一つは、1980年代後半の過剰投資にあった。90年決算は売上高では最高を記録したが、利益では前年の6割に落ちた。翌年には売上減、利益はマイナスになった。合理化が行われその一つとして山陽スコットの保有株が売却された。
- 6 拙著『木材輸入と日本経済』97頁 1974年.MacMillan Bloedel:Information Circular and Annual Statutory Report 1994.
- 7 1993 Annual Report(MacMillan Bloedel) は、BC州の新聞用紙経営の賃金や社会保険料はアメリカ太平洋北西部の経営に比べ10%、南部に比べ20%も高く、かつアメリカやスカンジナビアに比べ森林経営はより規制が厳しい。このほかカナダドル高、州税の高負担や、他の州に比べ環境規制が厳しいことを上げている。
- 8 北欧企業がヨーロッパ市場を席卷した過程については今後の課題としたい。一部分析したものとして拙稿「北米林業の現状と展望」(農林中金総合研究所) 1995年1月。
- 9 国内市場において森林造成を取り込むなどの後進的統合の方向は限界がある。このためパルプ生産をカナダやブラジルなどに求め、森林造成(パルプ材調達)をニュージーランドやチリで推進するなど、資源的な制約を海外進出＝多国籍企業化によって克服しようとしている。